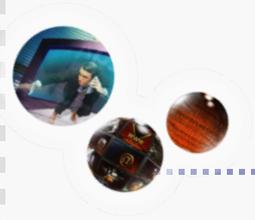




제 4 장

직무분석과 직무설계



1. 직무분석

직무요건에 대한 정보수집

직무분석의 기초

직무분석

(job analysis)

직무기술서

(job description)

직무

(job)

직무명세서

(job specification)

직무분석의
개념

직무집단

(job family)

직종

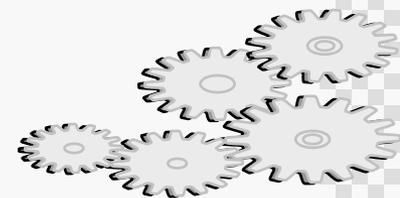
(occupation)

직위

(position)

과업

(tasks)





직무분석의 목적

채용과 배치자료, 교육훈련자료, 근무성적 평가자료, 임금관리자료, 작업안정성, 직무합리화, 기업합리화, 기업합리화, 적성 검사적성의 기초, 직업지도.상담 등을 위해 올바른 정보를 얻기 위한 목적으로 실시

1) 선발 및 배치

2) 교육훈련

3) 직무재조직

4) 조직목적의 확립

5) 경력개발

6) 임금관리

7) 산업안전

8) 상담

9) 노사관계



직무분석의 역할과 항목

직무분석의 역할

근로자의 건강, 안전, 교육훈련, 작업방법개선, 표준 작업량 결정, 임률의 통일화 및 균등화, 직무평가, 근무평가, 이외에 고충처리 및 단체교섭을 위하여 직무에 대한 자료 및 객관적 사실을 제고한다는 것

직무분석의 항목

직무의 위치, 명칭

- ❖ 소속과 계명
- ❖ 담당범위
- ❖ 동일직무의 종업원 수
- ❖ 직무명칭



사용도구

- ❖ 사용기계,
- ❖ 사용장치
- ❖ 사용비품



업무의 절차



권한과 책임

- ❖ 권한사항
- ❖ 감독하는 부하의 직무와 인원
- ❖ 금전적·인적 책임



통제수단

- ❖ 받게 되는 지시 검열 점검
- ❖ 작업 매뉴얼



자격요건

- ❖ 지식
- ❖ 숙련도
- ❖ 정신적 기능
- ❖ 육체적 감각적 기능



특기해야 할 작업환경

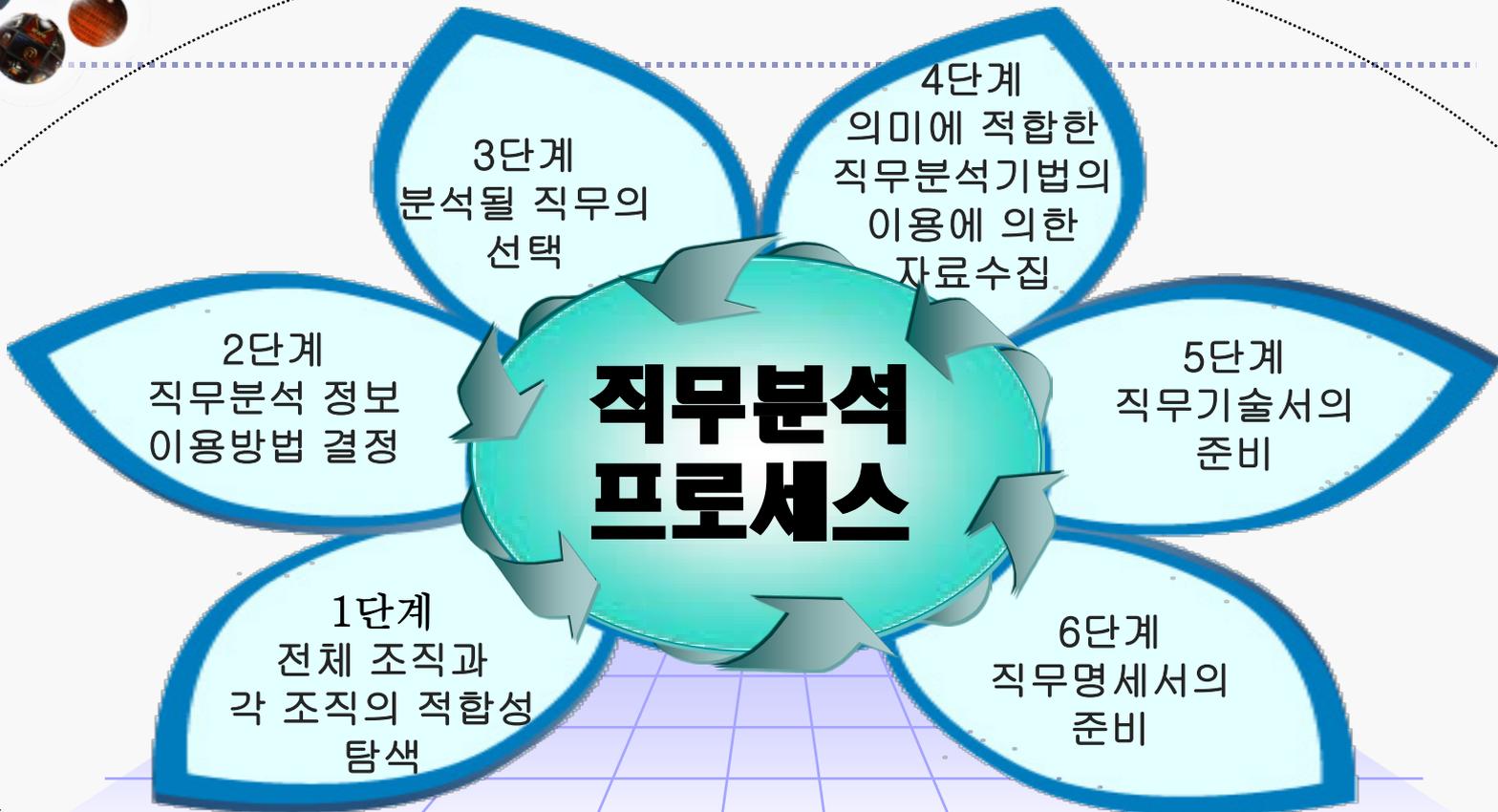
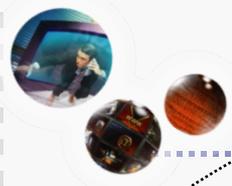
- ❖ 온도
- ❖ 습도
- ❖ 소음
- ❖ 냄새
- ❖ 분진 등



타 직무와의 관계

- ❖ 이동·승진에 관련 있는 직무
- ❖ 작업상 관계 있는 직명





3단계
분석될 직무의
선택

4단계
의미에 적합한
직무분석기법의
이용에 의한
자료수집

2단계
직무분석 정보
이용방법 결정

5단계
직무기술서의
준비

1단계
전체 조직과
각 조직의 적합성
탐색

6단계
직무명세서의
준비

직무분석 프로세스

단계 1~6에 의한 정보의 활용

직무설계
선발과 훈련
추적평가

계획 채용
근무평가
급여와 부가급부



직무분석기법

직무지향기법

특성지향기법

행동지향기법

관찰법
(observation method)

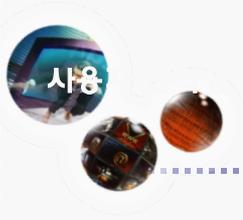
작업일지법
(job diary)

체험법
(empirical method)

질문지법
(questionnaire)

면접법
(interview method)

중요사건법
(critical incidents)



직무기술서와 직무명세서

직무기술서

직무특성 분석에 의한 과업요건

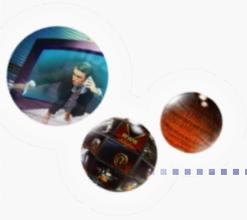
- 직무구분
- 직무요약
- 수행되는 의무
- 감독의 범위
- 타 직무와의 관계
- 기계, 도구 및 자재
 - 작업조건
- 특별한 용어의 정의
- 추가하거나 분명히 할 사항



직무명세서

인적 특성 분석에 의한 인적요건

- 직무 확인 사항
- 직무내용
- 인적요건



2. 직무설계

직무와 인간의 적합화

직무설계의 기초



직무설계의 개념



- 기술 조직 면의 요청과 작업을 수행하는 인간의 요청을
조화시킴
- 인간의 직무의 내용이나 작업방법을 결정하는 과정
- 직무 수행자에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요함
- 직무의 내용, 방법, 관계를 구체적으로 설계하는 방법
- 직무를 둘러싼 일련의 물적 노동조건

직무설계의 기초



직무설계의 목적



직무설계 적용 기대

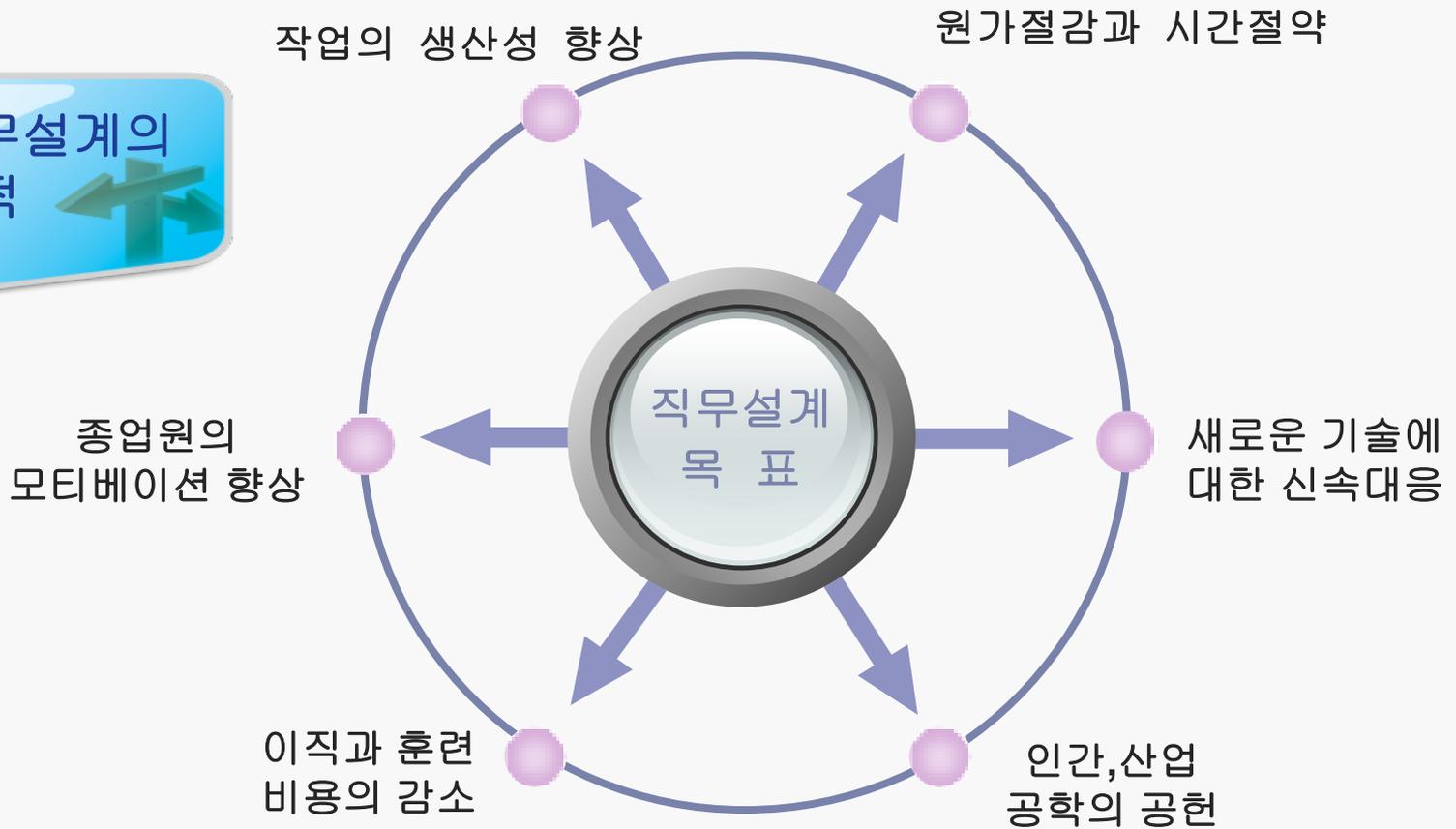
- 조직자체의 생산성과 능률을 향상시키기 위한 조직적 목표의 달성
- 조직구성원의 이익과 만족을 달성시키기 위한 개인적인 목표



목표달성을 위한 직무설계

- 조직목표 달성을 위해 직무를 분석
- 작업자의 동기를 유발할 수 있도록 직무를 고안

직무설계의 기초



직무설계의 기초



직무설계의 목적



직무설계의 성공적 효과

- 직무를 중요한 가치가 있는 것으로 지각 → 직무만족이 증대
불만족은 감소, 사기향상
- 사기가 향상 → 인적 . 물적 생산성이 향상
- 생산성이 향상 → 재화 및 용역의 품질이 향상, 원가절감
- 종업원의 이직 및 결근율 감소 → 학습속도 가속화, 훈련비용 감소
- 종업원들은 신기술에 신속히 적응

직무설계의 기초



일하기 쉬운 직무



일하기 쉬운 직무

- 좋아해서 자기의 힘을 발휘하고, 타인에게 인정받고, 사람을 위하는 직무



직무 속에서 지각하는 충실감의 요인

- 좋아하는 직무, 하고 싶은 직무, 자신이 컨트롤 할 수 있는 것
- 책임의 크기, 달성감, 도전성, 자기과시와 자기 성장감, 적절한 목표

직무설계의 기초



직무설계의 발전과정

전통적

- 테일러의 과학적 관리법에 의하여 시도
- 종업원을 위함이 아닌 과업 자체를 위한 것
- 과업단위의 표준화, 전문화, 단순화를 통한 작업능률의 향상이 강조

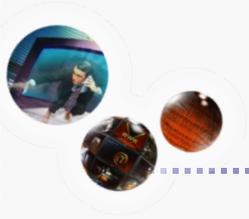
대응적

- 과학적 관리법에 의해 지나친 전문화
- 종업원들의 직무에 권태와 불만 이직률 증가
- 직무순환과 직무확대로 대응책 마련

현대적

- 현대적 직무 설계기법의 기본적 사고로 직무를 인간에 적응 시키고자 함
- 동기 요인을 강조하는 직무 충실화
- 직무특성의 내용, 기능, 개인차의 중요성고려

직무설계의 접근방법

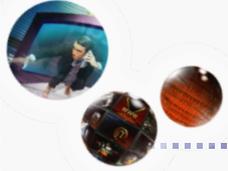


전통적 접근 방법



- 조직이 궁극적으로 추구해야 할 경영의 효율성을 위함
- 집중화된 명령, 통제를 위한 권한체계, 통제범위 확립 강조
- 직무설계를 분업의 원칙을 기반
- 과업을 단순화, 전문화

직무설계의 접근방법



스미스 국부론

- 분업에 의한 전문화 원리 강조
- 인간을 기계의 종속물
- 기술과 생산요건에 인간을 적응

과학적 관리론

- 과업의 세분화 단순화, 표준화
- 작업의 능률을 극대화
- 높은 생산성과 수익기대

인간 관계론

- 종업원의 개인적 사회적 욕구만족
- 새로운 경향의 직무설계 시도

사회-기술적 접근방법

- 기술 및 과학적인 것 인간의 조직을 하나의 틀로 생각
- 사회, 기술시스템 양자의 최적결합 요구

직무설계의 접근방법



현대적 접근 방법



직무확대

- 중심과업과 기타 관련과업을 동시에 수행하여, 개인의 직무를 중심과업으로부터 보다 넓게 확대하는 것
- 일의 범위는 확대, 직무는 기타의 관련업무를 포함
- 업무에 대한 종업원의 권태감 감소, 과업완성에 대한 도전감 증가

직무설계의 접근방법

직무확대

직무확대 목적실시

- 다양한 과업을 수행
- 기술의 다양성 증가
- 전문, 단순직무 수행의 피로와 단조로움 감소

직무확대 문제점

- 단조직무 추가할당
작업자 의욕 저하
- 작업에 필요한 원자재 크기, 무게, 저장능력에 따라 제약 받음
- 작업자 성장욕구에 따라 모델의 성공 실패

직무설계의 접근방법



현대적 접근 방법



직무순환

- 작업자가 수행하는 여러 가지 과업들이 호환성이 있음
- 작업자는 작업흐름에 지장 없이 과업상의 이동이 가능
- 새로운 직무기술을 습득
- 생산과정에 대한 시야 확보로 단조로움, 권태감 감소

직무설계의 접근방법



현대적 접근 방법



직무충실화

- 직무가 동기부여 요인으로 작용하기 위해서 직무내용이
- 근로자에게 도전감, 성취감, 책임, 성장에 대한 기회를 부여
- 동기부여 이론에 기초를 두고 있음

직무설계의 접근방법



방법

- 작업방법 등의 결정 자유 참여 및 상호작용 장려
- 직무에 관한 책임 지각
- 기업제품과 복지에 기여인식
- 직무수행의 성과는 환류
- 작업조건 분석, 변경 시 참여

목적

- 자유재량 확대를 통한 직무 수행자의 창의력 개발 촉진
- 수행범위 넓혀 완성도 증대
- 피로, 단조로움, 실증 감소
- 새 과업 추가 수행 시 작업자의 능력신장 기대

실패요인

- 경영자의 거부반응
 - 근로자의 통제, 계획취소
- 실질적 변화가 없는 것
 - 실시 전 후 비교, 점검
- 개인차
- 기술적인 제약
- 조직의 분위기

직무설계의 접근방법



현대적 접근 방법



직무특성이론

- 직무설계에 있어서 종업원 개인차의 영향을 고려
- 직무수행자의 직무만족 향상, 조직성과의 향상 등을
- 어떻게 측정할 것인가에 대해 직무설계를 하는 것

직무설계의 접근방법



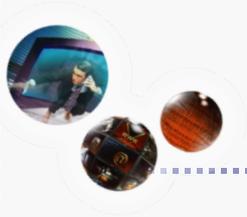
현대적 접근
방법



핵심직무
차원

- 기능다양성 : 다양한 서로 다른 활동을 요구하는 정도
- 과업완결성 : 눈으로 보는 결과를 수반하는 직무수행의 범위
- 과업중요성 : 생활 및 직무에 중요한 영향을 부여하는 정도
- 자율성 : 작업일정 작성 및 업무수행 결정시 자유재량 정도
- 피드백 : 과업수행의 유효성에 대해서 직접적, 정확한 정보

직무설계의 접근방법



중요 심리상태

- 작업의 유의성 : 의미 있고 가치 있는 일에 대해 지각하는 정도
- 작업 결과에 대한 책임 : 수행결과에 대해 책임감 지각 정도
- 작업활동결과에 대한 인식 : 자신이 행한 성과의 유효 지각 정도

개인 및 작업성과

- 이상과 같은 일련의 과정이 만든 결과 의미
- 동기베이션, 성과의 질, 만족, 이직률을 포함